



**نظم ومعايير التقييمات والترقيات
والتنقلات في أجهزة الأمن العربية**

د. محمد قاسم القريوتي

الرياض

١٤١٨هـ - ١٩٩٧م

أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية



نظم ومعايير التقييمات والترقيات والتنقلات في أجهزة الأمن العربية

د. محمد قاسم القريوتي

الرياض

١٤١٨هـ - ١٩٩٧م

٢ أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، ١٤١٨ هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

القريوتي ، محمد قاسم

نظم ومعايير التعيينات والترقيات والتنقلات في أجهزة الأمن العربية . - الرياض

٦٤ ص ، ١٧ × ٢٤ سم

ردمك : ٦ - ٢٨ - ٧٢٥ - ٩٩٦٠

١ - الشرطة - تنظيم وإدارة ٢ - الأمن العام - العالم العربي أ - العنوان

١٨ / ٢٠١٥

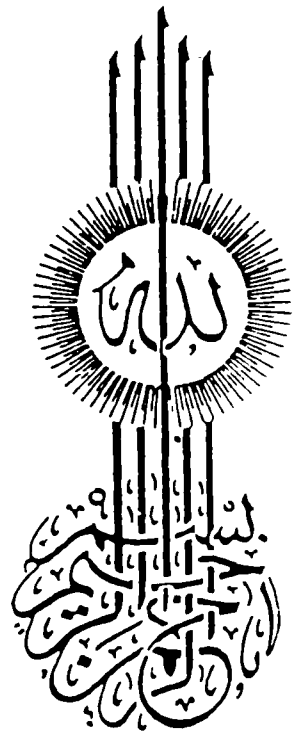
ديوي ٧٤ . ٣٥٠

رقم الايداع : ١٨ / ٢٠١٥

ردمك . ٦ - ٢٨ - ٧٢٥ - ٩٩٦٠

حقوق الطبع محفوظة

أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية



المحتويات

٣	التقديم
٥	المقدمة
٩	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
٩	أولاً : موضوع الدراسة
١٠	ثانياً : مشكلة الدراسة
١٠	ثالثاً : فرضيات الدراسة
١١	رابعاً : أهداف الدراسة
١٢	خامساً : إجراءات الدراسة
١٧	الفصل الثاني : تخطيط الموارد البشرية
١٧	أولاً : تحليل عبء العمل
٢٠	ثانياً : معدل دوران العمل
٢١	ثالثاً : وصف وتحليل الوظائف
٢٣	رابعاً : محتويات بطاقة الوصف الوظيفي
	خامساً : هيكله الوظائف من حيث تحديد الاختصاصات والمستويات الإدارية
٢٦	
٣٣	الفصل الثالث : الأسس العلمية للتعين
٣٣	أولاً : التعيين
٣٥	ثانياً : إجراءات التعيين
٣٦	ثالثاً : فترة التجربة والتثبيت

٤١	الفصل الرابع : الأسس العلمية للترقية
٤١	أولاً : مفهوم الترقية
٤٢	ثانياً : أهداف عملية الترقية
٤٣	ثالثاً : برامج وسياسات الترقية
٤٥	رابعاً : أنظمة الترقية
٤٩	الفصل الخامس : سمات نظم التعيينات في أجهزة الأمن العربية
٤٩	أولاً : معايير تقييم نظم التعيينات
٥١	ثانياً : مزايا نظم التعيين
٥٣	ثالثاً : الثغرات في نظم التعيين
٥٧	الفصل السادس : سمات نظم الترقيات في أجهزة الأمن العربية
٥٧	أولاً : معايير نظم الترقيات
٥٧	ثانياً : مزايا نظم الترقيات
٥٩	ثالثاً : الثغرات في نظم الترقيات
٦١	المقترحات والتوصيات
٦٥	المراجع

التقديم

تضطلع الإدارة الأمنية بدور حاسم وأساسي يكفل انجاز المهام الأمنية لجهاز الأمن في أي مجتمع معاصر . فمهما تطورت التقنيات التي يستخدمها رجال الأمن في وقتنا هذا والذي تميز بدقة وكفاءة هذه الوسائل ، يبقى العنصر البشري أهم دعائم العملية الأمنية . ولا يتحقق النجاح في هذا المجال إلا عندما تستطيع الإدارة الأمنية الاستفادة من كفاءة جهاز الأمن واستغلال كامل الطاقات والقدرات لأعضائه وتشجيع المبادرات الفردية والابداعية لرجل الأمن . ولكن هذا الهدف لا يتحقق إلا عندما يشعر رجل الأمن بأنه يعمل ضمن نظام يكفل له العدل والتشجيع والحوافز الملائمة في العمل والترقيات .

وقد جاءت هذه الدراسة التي أعدها أحد الخبراء العرب في هذا الميدان ، بتكليف من أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية لدراسة بعض النظم الإدارية الأمنية الخاصة بالتعيينات والترقيات والتنقلات في عدد من الدول العربية لتكون محاولة هادفة لتقديم أطر تطبيقية في مجال إدارة الموارد البشرية في أجهزة الأمن العربية . وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تقدم بعض المقترحات والتوصيات العملية التي من شأنها أن تفيد في تطوير نظم التعيين والترقيات لرجال الأمن ، مما يساعد الأجهزة الأمنية العربية في تنمية مواردها البشرية لتمكن من مواجهة التحديات التي تنتظرها في ميدان أمن الفرد والمجتمع في المنطقة العربية .

وتأمل أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية أن تستفيد الأجهزة المعنية بالدول العربية من هذه الدراسة باعتبارها لبنة جديدة في هذا المجال يمكن تطويرها مستقبلاً .

والله من وراء القصد ، ، ،

رئيس

أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية

أ.د. عبدالعزيز بن صقر الغامدي

المقدمة:

تتناول هذه الدراسة «نظم ومعايير التعيينات والترقيات في أجهزة الأمن العام في الدول العربية»، وذلك بهدف معرفة الأسس المتبعة في هذه المجالات سعياً وراء تحسين هذه العملية والوصول إلى مدخلات جيدة من العناصر البشرية في هذه الأجهزة التي تشكل عماد الأمن العام العربي. إن تقدم الدول والأجهزة مرهون بمدى اتباع الأصول العلمية في الإدارة وأولى خطواتها أسس التعيين والترقية

ويندرج هذا الموضوع من ناحية علمية في مجال إدارة الأفراد أو إدارة وتنمية الموارد البشرية التي تبحث في وسائل استقطاب القوى البشرية المؤهلة واللازمة للعمل، ومن ثم الحفاظ عليها وتدريبها، وتقويم أدائها سعياً وراء تنميتها وتأهيلها لشغل وظائف متقدمة عن طريق الترقية. وعلى الرغم من أن الدراسة وكما يدل عنوانها ذات طبيعة تطبيقية تهدف إلى معرفة ما هو معمول به في الدول العربية، إلا أنه كان لابد من إطار نظري يحدد الأسس العلمية الواجب اتباعها لملء الوظائف الشاغرة في هذه الأجهزة ابتداءً بعملية التعيين ومروراً بالترقية إلى وظائف أعلى. إن من شأن هذا الإطار أن يكون الأساس المرجعي الذي يُحتكم إليه في تقدير مدى تطبيق الأساليب المتبعة في هذه المجالات لما يقرره العلم. وكان لابد لتحقيق ذلك من الرجوع إلى الأدبيات في مجال إدارة الموارد البشرية، وفي مجالات البحث المحددة وهي تحديداً في مجالات التعيين والترقية.

وللتعرف على الواقع العربي فقد تم الاعتماد على تحليل مضمون القوانين والأنظمة المعمول بها في عينة من الدول العربية. إذ تم الاتصال بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية في الرياض التي قامت مشكورة بتأمين

عدد من هذه الأنظمة والقوانين التي تحكم التعيينات والترقيات في أجهزة الأمن العربية .

بعد عرض موضوع الدراسة ومنهجيتها في الفصل الأول تنتقل الدراسة إلى القضية الأساسية والمتعلقة بتخطيط الموارد البشرية والأسس العلمية للتعين والأسس العلمية للترقية في ثلاثة فصول رئيسة . أما الفصلان الخامس والسادس فيقدمان وعلى التوالي وصفاً لنظم التعين والترقية في أجهزة الأمن العربية كما تعكسها النظم والقوانين بمزاياها وثغراتها . ثم تُختتم الدراسة بعدد من المقترحات والتوصيات التي تتصل بتطوير كفاءة التعين والترقية لما فيه خير الأمة العربية وأمنها الذي هو أساس كل تقدم وإزدهار .

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

- أولاً : مفهوم الدراسة .
- ثانياً : مشكلة الدراسة .
- ثالثاً : فرضيات الدراسة .
- رابعاً : أهداف الدراسة .
- خامساً : إجراءات الدراسة .

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

يهتم الفصل الأول بتحديد موضوع الدراسة، والمشكلة التي تُعنى بها وفرضياتها وإجراءاتها المنهجية.

أولاً: موضوع الدراسة

تعرض الدراسة لواحدة من القضايا الأساسية على مستوى الإدارة العامة في وطننا العربي، وهي إدارة الأجهزة الأمنية العربية، وبالتحديد قدرة هذه الأجهزة على تنمية الموارد البشرية المتخصصة بالمهام الأمنية. وتتجلى أهمية هذا الموضوع في كونه محاولة لتقديم أطر تطبيقية للمفاهيم والقضايا الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية، وعلى نحو خاص في مجالي التعيين والترقيات لقوى العمل في الأجهزة الأمنية العربية.

وتتميز هذه الدراسة بأهمية إضافية في مجال البحوث الإدارية فهي تستخدم تقنية تحليل المضمون، (Content Analysis) نهجاً بحثياً يندر استخدامه ونجاعته في بحوث إدارة الأفراد وإلى جانب ذلك فقد طورت الدراسة إطاراً معيارياً وعملياً لكيفية نظم التعيين والترقيات.

أما على المستوى الميداني والتطبيقي فإن الدراسة تقدم مقترحات وتوصيات عملية لتطوير نظم التعيين والترقيات مما يمكن إدارات الأجهزة الأمنية العربية من تنمية مواردها البشرية، ويجعلها مواكبة لمتطلبات تطوير العمل الأمني العربي وهو يواجه التحديات الأمنية للقرن الحادي والعشرين.

ثانياً: مشكلة الدراسة

تواجه إدارات الأجهزة الأمنية العربية تحديات كبرى في الوصول بإدائها إلى المستوى المناسب والمطلوب، فهناك نقص واضح في المهارات البشرية الكافية لتغطية الاحتياجات الفعلية من الفرص الأمنية وبخاصة المستقبلية. فعلى الرغم مما تحقق من تطوير في المهارات على مستوى القيادات الأمنية الإشرافية (ضباط الأمن وهم عادة من متخرجي كليات ومعاهد الشرطة)، غير أن هناك نقصاً واضحاً على مستوى المهارات التنفيذية، ناهيك عن الاحتياجات المستقبلية من المهام الأمنية والتي تفرضها عمليات التنمية بسبب ما يصاحبها من أمراض اجتماعية وسلوكية ناجمة عن التغيرات التنموية.

ولذا يبرز تساؤل مهم وجوهري حول مدى اهتمام إدارات الأجهزة الأمنية العربية ببناء استراتيجيات وسياسات إدارية لتنمية مواردها البشرية لجعلها مواكبة للاحتياجات المستقبلية.

وبالتأكيد تعد نظم التعيين والترقيات القاعدة الأساسية لتلك الاستراتيجيات والسياسات. لذا تحاول هذه الدراسة استقصاء مدى قدرة نظم التعيين والترقيات في الأجهزة الأمنية العربية على توفير فرص بناء الاستراتيجيات والسياسات المواكبة لتلك المتطلبات المستقبلية. وهكذا حددت الدراسة فرضياتها على النحو التالي.

ثالثاً: فرضيات الدراسة

الفرضية الأساسية: تعاني نظم التعيين والترقيات في الأجهزة الأمنية العربية من العجز في اعتماد التقنيات المعيارية المناسبة لإدارة الموارد البشرية.

وتتحقق هذه الفرضية من خلال الفرضيتين الآتيتين :

١ - تعاني نظم التعيين في الأجهزة الأمنية العربية من نقص في استخدام التقنيات الأساسية لنظم الأفراد وبخاصة ما يتعلق بطرق .

- استقطاب المهارات البشرية (التوصيف ، طرق الاستقطاب ، مصادره)

- انتقاء الأفراد وتعيينهم (إجراءات الاختبار ، المفاضلة ، قرار التعيين).

- تطبيع الأفراد وتأهيلهم للوظيفة (التوجيه ، تعديل الوظيفة ، التثبيت).

٢ - تعاني نظم الترقيات في الأجهزة الأمنية العربية من نقص في استخدام التقنيات الأساسية لنظم الأفراد وبخاصة الآتية :

- التحديد المسبق لفرص الترقية .

- إجراءات الترشيح للترقية .

- صيغ المفاضلة ومعايير الترشيح .

- صيغ قرار الترقية .

- صيغ التطبيع للوظيفة الجديدة .

رابعاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

١ - تقديم إطار نظري يضم المفاهيم الأساسية الحديثة في مجالي التعيين والترقيات واشتقاق إطار عملي لتطبيقات تلك المفاهيم أساساً لتقنيات نظم التعيين والترقيات .

٢ - تقييم نظم التعيين والترقية كما تحددها القوانين والأنظمة التي تحكم عمل الأجهزة الأمنية العربية لتحديد مدى استخدامها للتقنيات المشار لها أعلاه من حيث التميز أو من حيث القصور

٣ - اقتراح صيغ عملية لتجاوز جوانب القصور في نظم التعيين والترقيات بالأجهزة الأمنية العربية ، وكذلك لترسيخ وتدعيم جوانب التميز فيها .

خامساً: إجراءات الدراسة

تبلور الدراسة مفاهيم وقضايا إدارة الأفراد والموارد البشرية في مجال التعيينات والترقيات مع محاولة تخصيصها في الأجهزة الأمنية وصولاً إلى اشتقاق التقنيات التطبيقية لها. وكان من الضروري في الإطار النظري التعرض أولاً لمفاهيم التخطيط لقوة العمل وذلك لكونها القاعدة الجوهرية لمفاهيم التعيين والترقيات.

أما الإطار الميداني من الدراسة فقد كان لاختبار الفرضيات الأساسية لها، وجاء كالاتي:

١ - حددت الدراسة الأجهزة الأمنية العربية مجالاً عاماً لها طبقاً لما تضمنه كتاب التكليف للباحث الصادر عن أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية حول إعداد دراسة مكتبية عن نظم التعيينات والترقيات في أجهزة الأمن العربية. وقد اتجهت الدراسة إلى اعتماد قوانين الخدمة في هذه الأجهزة مصدراً للبيانات المطلوبة لتحليل واقع هذه النظم. وبذلك تعد هذه القوانين مجتمعاً للبحث. وكان بود الباحث دراستها بأسلوب الحصر الشامل، غير أن ما تم الحصول عليه من قوانين العمل في الأجهزة الأمنية اقتصر على (٦) قوانين من البلدان الآتية: قطر، سلطنة عمان، الإمارات العربية المتحدة، السودان، الأردن، ولبنان. وبذلك استخدمت هذه القوانين كعينة ممثلة لمجتمع البحث بنسبة (٢٧٪) تقريباً.

ومن ثم يمكن القول بأن النطاق المكاني للدراسة هو الوطن العربي، أما النطاق البشري فهو الموارد البشرية المتاحة لأجهزة الأمن العربية، أما النطاق الزمني فهو مرتبط بتحليل نظم التعيينات والترقيات السارية المفعول في العام ١٩٩٧ م. غير أن أهداف البحث تتمحور حول تقديم

نماذج متقدمة لتنمية الموارد البشرية للعمل الأممي العربي وفقاً لمتطلبات تطور المجتمع العربي وهو على أعتاب القرن الحادي والعشرين .

٢- أدوات البحث الميداني ، اختار الباحث نهج تحليل المضمون تقنية بحثية مناسبة ، وقد صمم لهذا الغرض إطاراً معيارياً لتقييم نظم التعيينات ونظم الترقيات كما هو موضح في الجدولين (٤ ، ٥) ، وكما تم تفصيله في الفصل الخامس والسادس . وقد استخدمت معايير الإطار أساساً لتحليل محتوى نظم التعيينات والترقيات في عينة البحث ، وبما يساعد على اختبار الفرضيات ، حيث تم استقصاء مدى تضمن تلك النظم للمعايير الأساسية ، بتحليل مواد وبنود فقرات النظم تلك وتصنيف مضامينها من حيث احتوائها للمعايير الأساسية المعبرة عن المهمات الجوهرية والضرورية في معاملات التعيينات والترقيات .

وبذلك تم التوصل إلى تحديد مدى تطبيق النظم في عينة البحث للمعايير وبما يعطي وصفاً كمياً جيداً لواقع نظم التعيينات والترقيات في أجهزة الأمن العربي من حيث نقاط القوة والضعف والتطبيق . وبما يساعد على تقديم التوصيات والمقترحات المناسبة .

•

•

الفصل الثاني

تخطيط الموارد البشرية

- أولاً : تحليل عبء العمل .
- ثانياً : معدل دوران العمل .
- ثالثاً : وصف وتحليل الوظائف .
- رابعاً : محتويات بطاقة الوصف الوظيفي .
- خامساً : هيكله الوظائف من حيث تحديد الاختصاصات والمستويات الإدارية .

الفصل الثاني

تخطيط الموارد البشرية

يتطلب التقدير السليم لحجم أفراد وضباط جهاز الأمن العام وفي أي بلد أن يكون هناك تحليل للأنشطة والفعاليات الآنية والمستقبلية . ولتحقيق ذلك بشكل علمي لابد من اتباع الخطوات التالية :

أولاً: تحليل عبء العمل

إن البداية الصحيحة في أي مجال وفي مجال تقدير قوة العمل اللازمة هي حصر الأهداف المطلوب تحقيقها من ناحية الكم والنوع والزمن المطلوب . ومن الأمثلة على ذلك في المجال الأمني تقدير عدد الأفراد اللازمين لكادر مركز أمني في منطقة ما ضمن مدينة معينة للقيام بأعمال الحراسة الليلية .

إن من اللازم ابتداء تقدير عدد فرص الحراسة الليلية المطلوبة ضمن مختلف المناطق السكنية والتجارية والصناعية في المنطقة التي تدخل ضمن اختصاص المركز ويعتمد ذلك على تحديد عدد الأحياء بحسب أنواعها وأوقات الحراسة فيها ، ومن ثم يتم مايلي :

١- تحديد عدد نقاط المراقبة المرورية وأنواعها وأوقاتها في منطقة اختصاص المركز ، ثم تقدير عدد المباني الحكومية وشبه الحكومية المطلوب حراستها وأنواعها وأوقات الحماية المطلوبة .

٢- ترجمة التقديرات السابقة للخدمات المطلوب تأمينها إلى ساعات عمل مطلوب إنجازها . ومن ذلك ضرب عدد الأحياء أو عدد نقاط المرور والمؤسسات اللازم حراستها بعدد ساعات العمل المطلوبة .

٣- تحويل ساعات العمل إلى اللازم من أعداد الأفراد، ويتم ذلك بتقسيم ساعات العمل لكل شاط على عدد ساعات العمل المحددة لكل فرد حسب القوانين والأنظمة المعمول بها.

الحدود رقم (١١)
احتساب ساعات العمل وعدد الأفراد المطلوبين

عدد الأفراد المطلوبين (٢)		ساعات العمل اليومية المطلوبة لكل فرصة (١)		الأهداف	
عدد الأفراد المطلوبين (١-٢)	حساب عمل الفرد ساعة / فرد	اجمالي ساعات العمل اليومية	ساعات العمل للفرصة الواحدة	عددها	الفرص الأمنية
٣٠	٥	١٥٠	١٠	١٥	نقطة حراسة ليلية
١٢٠	٦	٧٢٠	٢٤	٣٠	نقطة رقابة مرورية
٢٠	٨	١٦٠	٨	٢٠	نقطة حماية إدارية
١٧٠	١٩	١٠٣٠	٤٢	٦٥	المجموع

الجدول رقم (٢)
احتساب عدد الوظائف الإشرافية والقيادية

عدد المشرفين والقادة	عدد المرؤوسين	نطاق الإشراف	نوع النشاط
أ - المشرفون			
٥ رئيس حراس	٣٠	٦	الحراسات الليلية
١٠ عريف	١٢٠	١٢	الرقابة المرورية
٢ عريف	٢٠	١٠	الحماية الإدارية
ب - القيادات الإدارية			
١ مدير مركز	٤	٥-٣	إدارة المركز
١ ضابط إدارة	٤	٥-٣	إدارة الخدمات
١ ضابط حماية	٢	٥-٣	الحماية الإدارية
١ ضابط مرور	١٠	١٢-١٠	الرقابة المرورية
١ ضابط حراسات	٥	٧-٥	الحراسات الليلية

ويقدم الجدول رقم (١) تطبيقاً لهذه الخطوة في مجالات الأمن الثلاث. إذ أنه بين مجموع نقاط الحراسة الليلية هي (١٥) نقطة، والرقابة المرورية هي (٣٠) نقطة، وحماية المؤسسات هي (٢٠)، نقطة والساعات اللازمة لكل منها وهي يومياً وعلى التوالي (١٠) ساعات، (٢٣)، ساعة و (٨) ساعات وبذلك يكون عدد الساعات التي ينبغي تأمين الخدمة فيها على التوالي (١٥٠) ساعة للحراسة الليلية، و (٧٢٠) ساعة للرقابة المرورية، (١٦٠) ساعة للحماية. وتنقسم الساعات اللازم تأمين الخدمة فيها على معدل العمل لكل فرد من أفراد الأمن العام في كل فئة من هذه الخدمات يتم الحصول على ما مجموعه (١٧٠) فرداً يلزم وجودهم لتأمين الحراسة المطلوبة.

ولأنه لا بد لإنجاز أي عمل بشكل سليم من وجود إشراف يضمن تحديد المسؤولية وضمان الإنجاز، فلا بد من احتساب حاجة هؤلاء إلى مشرفين فنيين وإداريين. ويقودنا هذا إلى تقدير نطاق الإشراف^(*) المعقول الذي يتحدد بموجبه عدد المشرفين. ويبين الجدول رقم (٢) عدد المشرفين اللازمين للمرؤوسين في كل من المجالات الثلاث^(١).

ثانياً: معدل دوران العمل

لا بد ونحن بصدد تحديد الاحتياجات من أعداد القوى البشرية أن نأخذ بالحسبان التغييرات التي لا بد من حدوثها والتي تؤثر على أعداد العاملين. ومن ذلك انتهاء الخدمة، والنقل، والإعارة، وترك العمل والأشكال

(*) يعني مفهوم نطاق الإشراف عدد المرؤوسين الذي يمكن لشخص واحد أن يشرف عليهم بكفاءة وفعالية، وهو يتحدد وفقاً لعدة عوامل وسيشار لذلك في مبحث هيكله الوظائف.

(1) Willam J. Bopp. Police Administration: Selected Readings, Boston: Holbrook Press Inc., 1975.

الأخرى لظاهرة ما يسمى دوران العمل . وهناك عدة طرق لاحتساب معدل دوران العمل . إذ يتم احتساب ذلك بقسمة متوسط عدد المعينين في الوظائف والتاركين لها خلال مدة معينة ، على متوسط عدد العاملين لنفس المدة مضروباً في مائة وكما يوضح المثال التالي :

إذا كان عدد أفراد وضباط العاملين في مركز شرطة منطقة الاحساء وكما تبين جداول الرواتب في ١ / ١ / ١٤١٦ هـ = ١٨٣٥ وفي ٣١ / ١٢ / من نفس العام = ١٨٩٥ ، وعدد الذين تم تعيينهم خلال العام ١٨٠ شخصاً وعدد الذين تركوا العمل لأسباب مختلفة ١٢٠ شخصاً فما هو معدل دوران العمل؟

وبالتالي فإن معدل دوران العمل في هذه الحالة (٨٪) الأمر الذي يعني إن من الضروري وجود هذا العدد الإضافي من العاملين ، إضافة للعدد اللازم الذي تم تحديده وفقاً لتحليل عبء العمل .

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{متوسط عدد المعينين وتاركي الخدمة}}{\text{متوسط عدد العاملين}} \times 100$$

$$150 = \frac{(120 + 180)}{2} = \text{متوسط عدد العاملين وتاركي الخدمات}$$

$$1865 = \frac{1895 + 1835}{2} = \text{متوسط عدد العاملين}$$

$$8\% = 100 \times \frac{150}{1865}$$

ثالثاً: وصف وتحليل الوظائف

يعتبر وجود هيكل تنظيمي أساساً لعملية وصف الوظائف في أية منظمة^(١).

يحدد الهيكل الشكل العام للمنظمة ووظائفها وأقسامها، ويترجم الهيكل أهداف المنظمة، ومواردها، وهيكل العمالة فيها، وسياسات العمل المتبعة في عملية تعيين وترقية العاملين. ويختلف وصف الوظيفة «Job Description» عن وصف مهام الوحدة الوظيفية التي تشمل مجموع المهام الموكلة لوحدة معينة وتشمل بالعادة عدة وظائف، أما الوصف الوظيفي فهو مفهوم أكثر تحديداً ويعني تحديد قائمة المهام والواجبات المطلوب من شاغلي الوظائف القيام بها والصلاحيات الممنوحة له حتى يتمكن من أداء هذه المهام، ومن ثم العلاقات الوظيفية مع الوظائف الأخرى، انتهاءً بالمؤهلات اللازمة لشغل هذه الوظيفة^(٢).

إذ لا بد من وجود مثل هذا الوصف لكافة الوظائف التي يحددها الهيكل التنظيمي. ويمثل وصف الوظائف نوعاً من العلاقة التعاقدية بين الموظف والمنظمة التي يعمل فيها لأنه وكما ذكر آنفاً يتحدد في الوصف الوظيفي واجبات الموظف ومن ثم العناصر الأساسية التي يتم تقييم عمله على أساسها. بل إن ذلك هو الأساس السليم لتحديد الأجور العادلة للعاملين. ويعتبر وجود الوصف الوظيفي ذا أهمية بالغة في مجالات التعيين

(1) William R. Tracy. Human Resources Management & Development Handbook, New York: American Management Association, 1985. P. 641.

(2) E.E. Milward. (Editor) Organization and Methods: A Service to Management. New York & London: MacMilan & Ltd., 1964, pp. 96 - 106.

والترقية ، وتقييم الأداء ، وسياسة الأجور والحوافز ، وتحديد الاحتياجات التدريبية^(١) .

ويتم وصف الوظائف من خلال تصميم الأعمال ويشمل ذلك تقسيم الأعمال إلى أدوار وظيفية تحدد أنواع الواجبات والمهام التخصيصية لكل دور وظيفي من خلال اعتماد صيغتين هما .

١ - التقسيم الواعي للفعاليات ويسهل ذلك على الأفراد تعلم المهارات المطلوبة لأداء الوظيفة بشكل مقبول .

٢ - التقسيم الكمي للفعاليات بما يسهل على الأفراد إنجاز المهام ضمن فترات زمنية محددة دون أن يؤدي ذلك إلى الإجهاد الوظيفي^(٢) .

ويمكن تبيان ذلك من خلال هذا المثال الخاص بتحديد وظائف مركز أمني في مدينة صغيرة :

١ - أهداف المركز : يعتبر المركز الأمني مسؤولاً عن تحقيق الأهداف الأمنية التالية :

أ - الحراسة الليلية للمناطق والأحياء المختلفة .

ب - تنظيم حركة المرور على شبكات طرق المدينة .

ج - حماية المؤسسات والمنظمات .

د - إسناد مهمات السلطة القضائية .

(1) Paul B. Weston. Police Organization and Management. Pacific Palisades, Calif.,. Goodyear Publishing Co., 1976.

(2) Peter B. Bloch & David Specht. Neighborhood Team Policing. National Institute of Law Enforcement and Criminal Justice, Law Enforcement Assistance Administration, U.S. Department of Justice, 1973.

٢- الأدوار الوظيفية المتخصصة وفقاً للأهداف التخصصية أعلاه:

أ- قسم الحراسة (حارس ليلي، رئيس حراس، ضابط حراسة، أمر قسم الحراسة).

ب- قسم المرور (شرطي مرور، عريف مرور، ضابط مرور، أمر قسم مرور).

ج- قسم الحماية (شرطة حماية، عريف حماية، ضابط حماية، أمر قسم حماية).

د- قسم التحقيقات الجنائية (شرطي تحقيقات، عريف تحقيقات، ضابط تحقيقات، أمر تحقيقات جنائية).

٣- حجم المهام والمسؤوليات ويتم تحديدها باعتماد المؤشرات الخاصة بتحليل عبء العمل، وفقاً لحجم العمل المطلوب إنجازه يوميا وكما تم توضيحه في الجدولين رقم (١) ورقم (٢).

رابعاً: محتويات بطاقة الوصف الوظيفي

يوضح الشكل رقم (١) نموذج لبطاقات الوصف الوظيفي. أهم محتويات بطاقة الوصف الوظيفي هي:

١- معلومات عامة تتضمن عنوان الوظيفة، والوحدة الإدارية التي هي جزء منها، والدرجة الوظيفية، والراتب الأساسي للوظيفة.

٢- طبيعة أعمال الوظيفة وتتضمن وصفاً لكيفية أداء الأعمال، وظروف العمل ومخاطره، ومسؤوليات الوظيفة.

٣- المهام والواجبات الرئيسية والثانوية للوظيفة.

٤- العلاقات الوظيفية ونوعية الإشراف اللازم.

٥- الصلاحيات التي يتمتع بها شاغل الوظيفة.

٦ - معايير الأداء المقبول كماً ونوعاً .

٧ - المؤهلات والمهارات اللازمة لشغل الوظيفة .

وهناك عدة طرق يتم من خلالها إعداد بطاقات الوصف الوظيفي .
ومن ذلك :

١ - مراجعة أهداف المنظمة .

٢ - الإستقصاء الميداني والمقابلات الميدانية لجمع كل الأنشطة التي يقوم بها العاملون في المنظمة من قبل العاملين أنفسهم ومن قبل المشرفين عنهم .
٣ - الملاحظة بالمشاركة .

ويعتمد اختيار أسلوب دون آخر من هذه الأساليب على طبيعة الأعمال والمستويات الثقافية لشاغلي الوظائف ، والخبرات والمهارات التي يتمتع بها محللو الوظائف . ويفرض الوصف الدقيق للوظائف استخدام عينة من المشاهدات الميدانية المختلفة زمانا ومكانا ومقارنة ذلك بالبيانات الموجودة من حين لآخر بما يحقق دقة أكثر في الوصف .

الشكل رقم (١) نموذج شامل لبطاقة وصف الوظيفة

- ١ - المعلومات العامة:
 - أ - عنوان الوظيفة :
 - ب - الوحدة الإدارية :
 - ج - الراتب الأساسي :
 - د - الدرجة الوظيفية :
- ٢ - طبيعة أعمال الوظيفة:
 - أ - وصف لكيفية اداء الأعمال :
 - ب - ظروف العمل ومخاطرة :
 - ج - مسؤوليات الوظيفة عن (الأموال، الأشخاص، المكاتن والآلات والمعدات)
- ٣ - واجبات الوظيفة:
 - أ - الواجبات الرئيسية : (التي يمارسها الموظف يوميا أو بطريقة منتظمة أو لها صلة بوظيفته)
 - ب - الواجبات الثانوية : (التي يمارسها بصورة غير منتظمة أو لها صلة غير مباشرة بوظيفته)
- ٤ - العلاقات الوظيفية:
 - أ - الرئيس المباشر في العمل :
 - ب - المرؤوسون أو التشكيلات التابعة له مباشرة :
 - ج - الإدارات ذات العلاقة بالوظيفة :
 - د - الزبائن المتعاملين مع الوظيفة :
- ٥ - الصلاحيات:
 - أ - الإدارية
 - ب - المالية
- ٦ - معايير الأداء المقبولة:
 - أ - معدل الوحدات المنتجة المقبولة كليا
 - ب - نوعية الأداء المطلوب .
- ٧ - المؤهلات والمهارات:
 - أ - التعليمية والتدريبية : (الشهادات الدراسية، الدورات التدريبية)
 - ب - الوظيفية والمهنية : (سنوات الخبرة الوظيفية والخبرة المهنية والخبرة الإدارية)
 - ج - البدنية والصحية : (العمر، الجنس، الحالة الصحية)
 - د - المهارات : (استخدام تقنيات معينة، التأهيل اللغوي . .)

خامساً: هيكله الوظائف من حيث تحديد الاختصاصات والمستويات الإدارية

١ - هيكله الوظائف والمستويات الادارية

المقصود هنا هو تحديد هيكل التخصصات المهنية وتوزيع الأعمال على أدوار الوظيفة بهدف تسهيل العمل وتمكين العاملين من القيام بالأعمال الموكولة إليهم . ومن الأمثلة على ذلك توزيع الوظائف على مستويين الأول أفقي والثاني عمودي^(١) .

فعلى المستوى الأفقي يمكن هيكله الوظائف في توزيعها في مجموعتين أساسيتين :

أ - الوظائف الفنية الأساسية : وهي على مستوى المركز الأمني على سبيل المثال : وظائف الحراسة ، والمرور ، والحماية للمباني الرسمية وشبه الرسمية ، ومجموعة التحقيقات الجنائية .

ب - مجموعة الوظائف المساندة : وهي التي من شأنها توفير بيئة إيجابية للوظائف الفنية بشكل يوفر متطلبات القيام بها بشكل جيد . ومن ذلك وظائف المحاسبة (محاسب ، مدقق ، كاتب حسابات ، أمين صندوق) . ومجموعة الوظائف الخدمية (سائق ، عامل مقسم ، منظف بستاني) ومجموعة الوظائف الإدارية (مدير إدارة ، كاتب ، موظف علاقات ، كاتب / طابع) .

إن هذا التقسيم الأفقي للوظائف يوفر مزايا عدة في استخدام القوى

(١) محمد حربي حسن . «استخدام هيكل الوظائف للمواءمة بين الفرد والمنظمة»

مجلة تنمية الرافدين ، العدد ٣٧ ، جامعة الموصل ، ١٩٩٢ ، ص ٤٩ .

العامله منها المرونه في تصميم الوظائف بشكل يتوافق مع القدرات المتاحة ،
ويوفر المرونه في توزيع القوى العامله ما بين تخصص وآخر حسب الطلب ،
وكذلك يوفر سهوله في تدريب وتأهيل الأفراد للأدوار الوظيفيه المختلفه
وما تتطلبه من مهارات .

إن تعدد الأدوار والتخصصات الوظيفية يستلزم التنسيق على مستوى
عمودي بهدف منع التداخل والفوضى في العمل . ومن آليات التنسيق تحديد
المستويات الإدارية وما يستتبعه ذلك من تحديد لنطاق الإشراف المناسب .
ويمكن تحديد المستويات الإدارية عموماً إلى ثلاث فئات رئيسة تقسم
بدورها إلى مستويات فرعية . ومن ذلك :

١ - الوظائف القيادية العليا:

- | | |
|------------------|--------------------------------------|
| إدارة وسطى فئة أ | وكيل وزارة - أمين عام وزارة الداخلية |
| إدارة وسطى فئة ب | مدير أمن عام |
| إدارة عليا فئة ج | مساعد مدير أمن عام |

٢ - الوظائف الإشرافية الوسطى:

- | | |
|------------------|---------------------------|
| إدارة وسطى فئة أ | مدير مركز أمني |
| إدارة وسطى فئة ب | مساعد مدير مركز أمني |
| إدارة وسطى فئة ج | رئيس قسم في المركز الأمني |

٣ - الوظائف التنفيذية:

- | | |
|---------------------|-------------------|
| إدارة تنفيذية فئة أ | ضابط ميدان |
| إدارة تنفيذية فئة ب | وكيل (مساعد ضابط) |
| إدارة تنفيذية فئة ج | ضابط صف |

٢ - تحديد نطاق الإشراف:

ويقصد به تحديد عدد المرؤوسين الذين يستطيع أن يشرف عليهم مدير بشكل فعال بحيث يستطيع توجيههم ومتابعة عملهم وتقييم أدائهم . وليس هناك نظرية واضحة تحدد نطاق الإشراف المناسب . بل أن ذلك يعتمد على عدة عوامل ، مما يجعل الأمر تقديريا نوعا ما ومن هذه العوامل^(١) .

أ - طبيعة الأعمال التي يقوم بها المرؤوسون:

فالعامل الروتيني يسمح للمشرف أن يوسع نطاق إشرافه بحيث يكون مسؤولا عن عدد أكبر من المرؤوسين بخلاف الأعمال ذات الطبيعة المعقدة التي يقل فيها نطاق الإشراف

ب - مهارات وقدرات المرؤوسين:

فكلما كانت خبرات ومهارات وثقافة العاملين جيدة كلما كانت حاجتهم إلى الإشراف الدقيق والمتابعة أقل والعكس صحيح .

ج - التوزيع المكاني والزمني:

فكلما كان المرؤوسون موزعين ومنتشرين في مناطق متباعدة كلما تقلص نطاق الإشراف لضمان المتابعة والرقابة الدقيقة والعكس صحيح وكذلك فإن استمرار العمل في مناوبات متصلة طوال اليوم في مركز أمني مثلا يجعل نطاق الإشراف محدودا ومحددا بالعدد الموجود من المرؤوسين في كل مناوية .

وبالتالي فكلما زاد نطاق الإشراف كلما زادت المستويات الإدارية والعكس صحيح ، ويترك ذلك أثراً على شكل الهيكل التنظيمي .

(1) N.F Iannone. Supervision of Police Personnel. 2nd. ed. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, Inc., 1975.

ويبين الجدول رقم (٣) ملاك مركز أمني وهيكل المستويات الادارية
وهيكل التخصصات المهنية .

الجدول رقم (٣)
ملاك مركز أمني

الشاغر	المشغول	المصدق	عنوان الوظيفة	الدرجة الوظيفية ^(٥)
-	١	١	مدير مركز	الخامسة
-	٣	٤	مساعد مدير مركز	السادسة
١	-	١	رئيس قسم في المركز	السابعة
٢	١٠	١٢	ضابط ميدان	الثامنة
٢	٢٨	٣٠	مساعد ضابط	التاسعة

(* كلما كانت الدرجة الوظيفية أقل فإن ذلك دلالة على مستوى إداري أعلى فالدرجة الخامسة أعلى من الدرجة السادسة وهكذا ..

الفصل الثالث

الأسس العلمية للتعين

أولاً : التعيين .

ثانياً : إجراءات التعيين .

ثالثاً : فترة التجربة والتثبيت .

الفصل الثالث

الأسس العلمية للتعين

أولاً: التعيين

يقصد بعملية التعيين توفير قوة العمل المطلوبة والتي تم تحديدها وفق الأسس السابق ذكرها في الفصل الثاني وبالسّمات المطلوبة، لإشغال الوظائف المحددة في الملاك أو جدول التشكيلات. ويمكن حصر إجراءات عملية الاختيار والتعيين في ثلاثة محاور^(١):

١ - استقطاب المرشحين:

ويقصد بذلك عملية الاتصال مع أصحاب القابليات والإمكانات المناسبة للعمل في محاولة لدفعهم إلى التقدم بطلبات العمل. وكلما زاد عدد المتقدمين كلما كان هناك فرص أفضل للاختيار من بينهم. وحتى تؤتي هذه الخطوة ثمارها فلا بد من الإجراءات التالية^(٢):

أ - تحديد متطلبات التوظيف:

- شروط عامة.

- الجنسية.

- حسن السلوك.

- الحالة الاجتماعية.

(1) O.W. Wilson, & Roy Clinton McLaren. Police Administration.

London: McGraw-Hill Book Company, 1977, pp. 244-310.

(2) محمد حسن القريوتي. إدارة الأفراد. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع،

١٩٩٠، ص ٦٥-٧٦.

ب - المؤهلات المطلوبة:

- المستوى التعليمي .

- مجال الدراسة .

- اللياقة .

٢ - تحديد مصادر الاستقطاب:

أ - مصادر ذاتية وذلك من بين العاملين الحاليين الذين يمكن أن يكونوا مناسبين للوظائف الجديدة المطلوب اشغالها، أو من خلال معارفهم الخاصة .

ب - مكاتب الاستخدام الحكومية والخاصة مثل ديوان الخدمة المدنية أو ما يقابله في المسمى في الدول المختلفة، والمؤسسات الخاصة المعنية بالتشغيل والتوفيق بين حاجة المؤسسات للقوى البشرية وطالبي العمل .
ج - المؤسسات والمعاهد التعليمية مثل الجامعات والكليات والمراكز المهنية .

٣ - طرق الاستقطاب:

وتشمل الأساليب المستخدمة للاتصال بالراغبين في العمل ممن تتوفر فيهم الشروط والمؤهلات المطلوبة للتقدم بطلبات التعيين بما يساعد على وجود أكبر عدد ممكن من المتقدمين ويوفر بالتالي أفضل الفرص لانتقاء الأنسب منهم . ومن أهم طرق الاستقطاب:

أ - الإعلانات في وسائل الإعلام المختلفة من إذاعة وتلفزيون وصحافة وحتى لوحات الاعلان العامة والخاصة . ومن اللازم توفير معلومات كافية حول الوظائف المطلوب إشغالها من حيث الشروط والمؤهلات والوثائق المطلوبة إلى جانب طبيعة هذه الوظائف ومسؤولياتها والرواتب وميزات العمل الأخرى التي تقدم لمن سيعملون فيها .

ب- الاتصالات المباشرة وخاصة للوظائف القيادية التي يجد أصحابها تنافسا كبيرا لإستقطابهم ولا يتوقع منهم تقديم طلبات استجابة للإعلانات ج- التأهيل الذاتي عن طريق المعاهد والكليات كما هو معمول به في كليات الشرطة في كثير من الدول ، أو تبني بعض الدارسين الذين يدرسون في المعاهد والجامعات والمراكز المتخصصة وتقديم منح دراسية لهم ليعملوا في الوظائف المطلوب إشغالها بعد تخرجهم .

ثانياً: إجراءات التعيين

١ - المفاضلة بين المرشحين:

وهذه هي الإجراءات الأساسية التي يتم من خلالها المفاضلة بين المتقدمين للعمل واختيار ، الأنسب في ضوء الشروط والمؤهلات اللازمة . ومن المفضل أن يتم اعتماد استمارة نمطية محددة من أجل ذلك . وقد تستدعي بعض الوظائف ، عمل مقابلات مع من تقرر اللجان المعنية بالتوظيف مناسبتهم مبدئياً وفقاً للأوراق المقدمة منهم ، أو عمل إمتحانات تنافسية يتقرر على أساسها المفاضلة بين المرشحين للتعين . وفي المجال الأمني فلا بد أن يكون هناك فحوصات لياقة وفحوصات شخصية حتى يتم اختيار أفضل العناصر . وبنهاية هذه المراحل يتم الترشيح للتعين من قبل اللجان المختصة على أساس النتائج التي حصل عليها المتنافسون وبشكل متسلسل بحيث يكون هناك مرشحون أصلاء وبدلاء^(١) .

٢ - إصدار قرار التعيين:

يتم إصدار القرار المبدئي من المرجع المختص بالتعين كإدارة شؤون

(1) O.W. Wilson, & Roy Clinton McLaren, Op. Cit.

الأفراد ويحال الأمر إلى صاحب القرار النهائي الذي يطلب من المنسبين للتعين عمل الفحوصات الطبية اللازمة، حتى يصدر القرار النهائي بالتعيين. ووفق الصيغ المعمول بها سواء كانت وفق كادر معروف أو بصيغ تعاقدية.

ومن اللازم أن يتضمن قرار التعيين موعد مباشرة العمل، ويرفق به الوصف الوظيفي الذي يحدد المهام الواجبات والصلاحيات... الخ، ويتم إرسال نسخ للجهات المعنية بتنفيذ القرار. (أنظر الشكل رقم ٢).

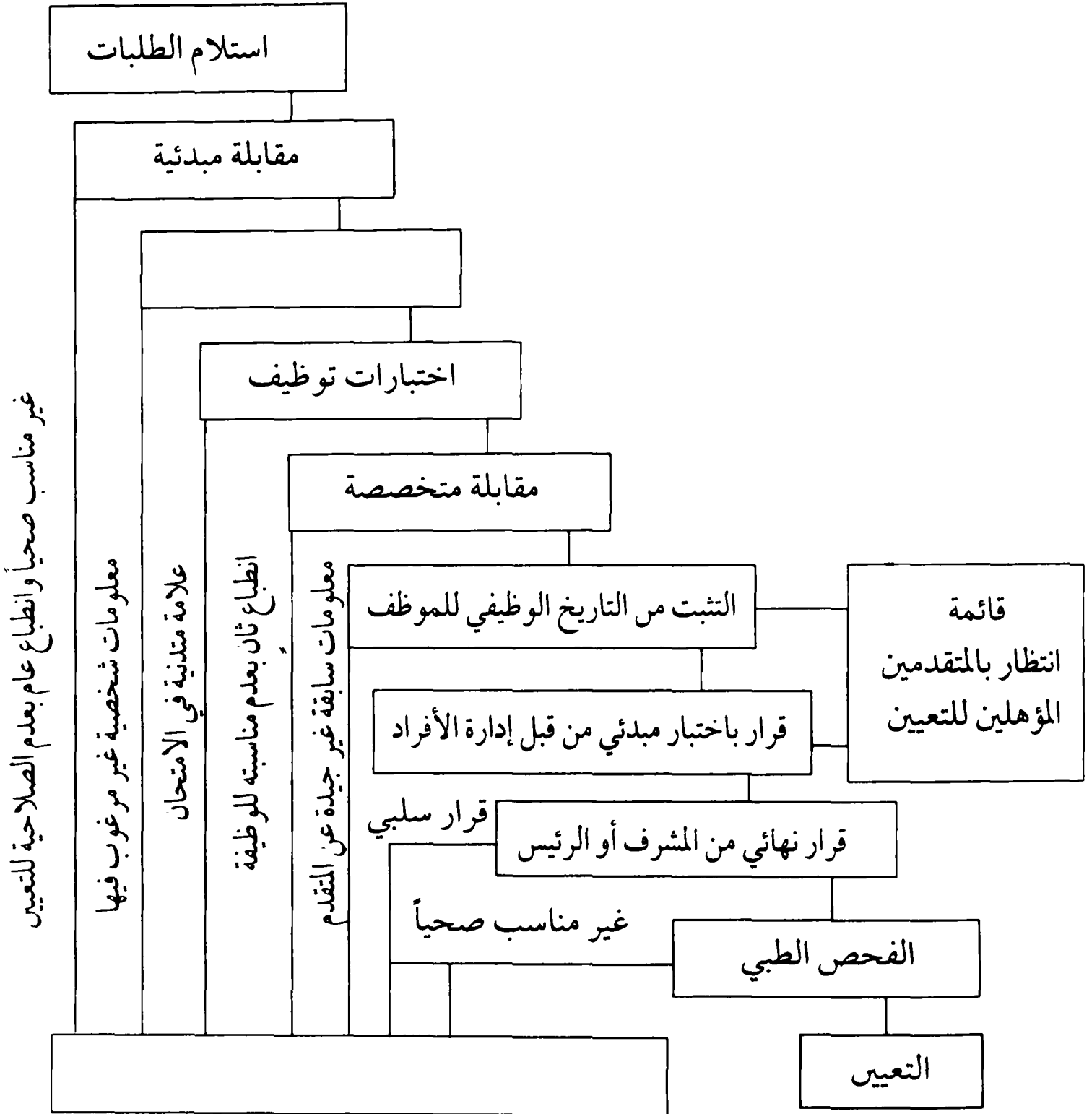
ثالثاً: فترة التجربة والتثبيت

يخضع الموظف بعد تعيينه عادة لفترة تجربة تختلف مدتها من دولة لأخرى وقد تكون ثلاثة شهور وقد تصل إلى سنتين. وذلك بهدف التأكد من كفاءة الموظف المعين. ويتوجب على إدارة شؤون العاملين وحال تعيين الموظف إرشاده وتوجيهه وتعريفه على العمل، وعلى زملائه في العمل وعلى كل من له علاقة عمل بهم. ويخضع الموظف لدورات تدريبية توجيهية (Orientation) تضمن أن يلم بشؤون العمل المختلفة ويعرف حقوقه وواجباته^(١).

وبعد اجتياز الموظف لفترة التجربة يتم تثبيته في العمل ويصبح واجبه وهمه القيام بعمله بشكل متطور دائماً ليتدرج في العمل ويترقى وهذا هو موضوع الفصل القادم.

(١) المرجع السابق، ص ص ٢٥٩-٢٦٠.

الشكل رقم (٢) (*)
العوامل التي تمر بها عملية اختيار العاملين



Stephen P. Robbins. Personnel: The Management of Human Resources. (*) المصدر
Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1978, P. 125.

•

•

الفصل الرابع

الأسس العلمية للترقية

- أولاً : مفهوم الترقية .
- ثانياً : أهداف عملية الترقية .
- ثالثاً : برامج وسياسات الترقية .
- رابعاً : أنظمة الترقية .

•

•

الفصل الرابع

الأسس العلمية للترقية

أولاً: مفهوم الترقية

يمكن تعريف الترقية ببساطة أنها : عملية نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى تتضمن زيادة في الواجبات والمسؤوليات ويصاحب ذلك زيادة في مزايا العمل التي يتلقاها ، المادية منها أو المعنوية أو كليهما معاً . والمزايا المعنوية كثيرة ومتنوعة ، تشمل بأقل صورها تغيير اللقب الوظيفي للموظف أو العامل ، ولا يقتصر ذلك ، كما يتبادر للذهن على الوظائف الإشرافية ، كأن يتغير لقب الوظيفة من رئيس قسم إلى مدير ، بل يمتد إلى وظائف أخرى كأن يتغير لقب سكرتيرة إلى لقب مديرة مكتب .

وتعتبر الترقية عاملاً مهماً للعامل أو الموظف ، لأنها تعتبر من الحوافر التي لها دور مهم في إثارة الدافع لدى العاملين ليحسنوا أداءهم ويريدوا من إنتاجهم . إذ لا بد للعامل الذي يحترم نفسه من أن يعطي مبرراً أو سبباً عملياً لترقيته إلى عمل أفضل بما يترتب على ذلك من مزايا . ورغم أن الغالب أن يرافق الترقية في الوظيفة زيادة في الأجور ، إلا أن ذلك لوحده ليس معنى دقيقاً للترقية إذ يرى البعض أن شغل الموظف لأعباء وظيفية أكبر ومسؤوليات ذات نوعية مختلفة هو شرط أساسي لاحتساب ذلك ترقية .

ويبقى التأكيد على ضرورة تغير طبيعة الوظيفة التي يقوم بها الشخص ترجمة أدق لأساس إداري في تصنيف الوظائف وهو الأساس الموضوعي (Objective Base) الذي يفترض أن الوظيفة أو العمل هو الأساس الذي تنطلق منه الإدارة للبحث عن الشخص المؤهل والقادر على القيام به ، على

عكس الأساس الشخصي (Subjective Base). حيث تكون العملية الإدارية معكوسة وتكون نقطة البداية هي الشخص، ومحاولة البحث له عن عمل يتناسب مع إعداداته وتأهيله العلمي، وغالباً ما يشغل عدة أشخاص نفس العمل برواتب وأجور متفاوت حسب مؤهلاتهم الشخصية، والتي لا تعتبر عاملاً ذا أثر مباشر على العمل الذي يقومون به أو بتعبير أدق لا تنعكس على أدائهم أو تميزهم عن أقل منهم تأهيلاً. وفي مثل هذا الواقع الذي لا يمكن أن يكون موجوداً لو كانت الأسس الإدارية موضوعية ومطبقة، وأهمها وصف الوظائف (Job Description) وهو ما أشير إليه في الفصل الثاني. أما في غياب هذا الأساس فإن عملية تحديد الرواتب لا تصبح أكثر من تسعير الشهادات والمؤهلات.

ثانياً: أهداف عملية الترقية (Objectives of Promotion)

إن عملية الترقية جزء من إدارة الأفراد، والتي هي بدورها جزء رئيسي من العملية الإدارية، تسعى لتحقيق غايات محددة من الأهداف بكفاءة وفعالية من خلال اختيار أفضل العناصر للقيام بالعمل، ومن ثم خلق جميع الظروف الممكنة لها لبذل قصارى جهدها لتقليل نفقة أو تكاليف العمل. من هنا يجب النظر في موضوع الترقية ضمن هذا الإطار، ويمكن إجمال أهداف عملية الترقية بما يلي:

١ - توفير الظروف التي من شأنها حفز العاملين، لمزيد من العمل وذلك لعلمهم بأن هناك علاقة بين معدل أو مستوى الأداء وبين الأجر أو الحافز الذي يتلقونه.

٢ - الاحتفاظ بالموظفين المتميزين وعدم إعطائهم مبرراً لترك العمل إلى جهات أخرى منافسة بفعل شروط عمل أفضل تقدمها لهم تلك الجهات.

٣ -- تساعد عملية الترقية المنظمة الإدارية على اجتذاب قوى العمل من خارجها للعمل فيها مما يضمن لها الاستمرارية ويجنبها ازمات بفقدان العاملين فيها .

٤ - تعتبر وسيلة تثقيفية يمكن من خلالها أن تصبح الوظيفة أو العمل مدرسة يتعلم فيها العامل الجديد كل يوم ولا يشعر بالملل أو النهاية لطموحاته أو لقدراته .

ثالثاً: برامج وسياسات الترقية (Promotion Programs)

١ - برامج الترقية:

على ضوء الأهداف الرئيسة المتوخاة، لا بد لأي منظمة ناجحة من أن تضع برنامجاً معيناً للترقية ولا تترك الموضوع دون تحديد أو حسب بروز الحاجة غير المتوقعة من قبل . ويندرج تحت الأسلوب العلمي لإدارة برامج الترقية ضرورة إحتواء البرنامج على مايلي^(١):

أ - توضيح السياسة التي تتبناها المؤسسة حول مصادر تعبئة الوظائف سواء كانت من داخل المؤسسة أو من خارجها .

ب - توضيح القنوات التي تمر بها عملية الترقية .

ج - توضيح عملية اختبار مستحقي الترقية فإذا كانت السياسة المعتمدة هي إتاحة المجال للعاملين في المؤسسة للتقدم أو التنافس على الوظائف المفتوحة، إذن فمن اللازم وضع معلومات وافية حول الوظيفة، وواجباتها ومسؤولياتها، والمؤهلات اللازمة لشغلها، والراتب

(1) Dale s. Beach. Personnel: The Management of People at Work. P. 298.

المخصص لها وإعلام كافة العاملين بذلك ، بوضع هذه الإعلانات على لوحة الإعلانات حتى تكون فرص الترقى متساوية وتنافسية لجميع العاملين .

د - اعتماد سياسة تدريب وتطوير للعاملين ، بحيث يهيئون أنفسهم باستمرار لتحمل مسؤوليات أكبر من خلال التأهيل والتدريب الذي يلقي الدعم من المؤسسة سواء تم بإشرافها أو بمبادرة العاملين أنفسهم وبطرق مختلفة .

هـ - الاحتفاظ بسجلات مركزية في إدارة شؤون العاملين حول العاملين ، تبيّن خبراتهم ومؤهلاتهم وقدراتهم وتقارير التقييم المتعلقة بهم . ومن المفيد هنا تشكيل لجنة دائمة من مدير إدارة شؤون العاملين ومدراء وظائف عليا ومناقشة الأولويات في هذه المجال .

٢ - سياسات الترقية :

تعتمد سياسات الترقية على نهجين هما^(١) :

أ - ترقية الموظفين العاملين داخل المؤسسة : وهذه وسيلة مهمة لحفز الموظفين على مزيد من العمل . وتشجيعهم على الولاء للمنظمة ، فوفقا لمثل هذه السياسة يُعطى العاملون الفرصة للوصول الى وظائف أعلى بحيث لا تفتش المؤسسة عن اشخاص من خارج المؤسسة إلا بعد التأكد أنه ليس هناك من يشغل الوظائف الشاغرة .

ويعاب على هذا الأسلوب انه قد لا يتيح مجالاً للأفكار والدماء الجديدة . إن إقتصار فرص الترقية على الداخل يقلل من حجم العينة

(1) Dale S. Beach, op. cit.

للمتنافسين على الوظيفة مما يعني بالتالي فرصة أقل أمام المؤسسة للحصول على أكفأ الأشخاص ، إضافة إلى أنه قد يزيد من حدة التنافس بين العاملين مما قد يترك آثاراً سلبية على روح التعاون .

ب - فتح المجال للترقي أمام العاملين داخل المؤسسة أو من خارجها . وفي هذه الحالة فإن كثيراً من المآخذ على الأسلوب الأول إن لم يكن كلها يمكن تجنبها . إذ أن حق العاملين في المؤسسة في التنافس على الوظائف المعلنة موجود ولكنهم لا يتمتعون بأفضلية احتكار مثل هذه الفرصة مما يجعل المؤسسة في وضع أفضل لأن تختار العدد المطلوب من حجم عينة أكبر .

وفي كلتا الحالتين فإن أسس تقييم المتقدمين وصلاحياتهم لشغل الوظيفة يجب أن تتم على أسس موضوعية ، ومن ذلك عمل امتحانات نظرية وملاحظة أو إختبارات عملية للمتقدمين للعمل بما في ذلك تمارين حل المشكلات ولعب الأدوار وما إلى ذلك من وسائل تقارب في طبيعتها ما يتوقع عمله في الوظيفة الشاغرة ، وعادة ما يشرف على هذه الإختبارات أكثر من مقيّم واحد .

رابعاً: أنظمة الترقية

تختلف أنظمة الترقية بين الدول المختلفة وبشكل عام يمكن القول بأن هناك ثلاث أنظمة هي :

١ - نظام الترقية حسب الأقدمية (Seniority)

تم الترقية وفق هذا النظام تبعاً لسنوات الخدمة التي يقضيها العامل أو الموظف الذي له خدمة أطول يستحق الترقية قبل غيره ، حيث لا يمكن أن يترقى أي شخص أقل أقدمية من زملائه .

ولعل المبرر الرئيسي لهذا النظام هو سهولة إدارته وحياديته ولا يعتبر مصدرا للجدال كما أنه يزيد من ولاء العاملين للمؤسسة التي يعملون فيها لاهتمامهم بإطالة مدة خدماتهم . أما عن الحجج والتي تساق ضد هذا النظام والتي لا تقلل من وجاهته فهي أن مجرد عدد سنوات الخدمة لا يعني بالضرورة اكتساب خبرة جديدة وأن خبرته ما هي إلا خبرة مكررة لعدة سنوات وكذلك فإن الاحتكام بشكل مطلق للأقدمية معناه تقليل الحوافز أمام العاملين للتنافس في العمل لأنهم يعرفون أن المهم هو الأقدمية وليس الكفاءة مما يؤدي في النهاية إلى وصول أشخاص غير مؤهلين لوظائف القيادة وهو أمر لا يمكن التقليل من أثره السلبي .

٢ - نظام الجدارة والاستحقاق (Merit System) :

على خلاف النظام السابق فإن الترقية هنا محكومة بالأداء ، فالموظف النشط الذي يتميز بالديناميكية والمبادرة ، والقيام بالعمل على أفضل وجه ، والملتزم بالتعليمات والمنضبط في سلوكه ، والذي يثبت سجله صواب قراراته ، يكون هو الأجدر بالترقية بغض النظر عن كون غيره أسبق منه للعمل في المؤسسة فالمهم هو الكفاءة . ويمكن للكفاءة أن تتخذ مظاهر أخرى تتمثل بالقدرة على التحصيل في الامتحانات التي تعقد خصيصا لغايات الترقية سواء الكتابية منها أو الشفوية ، أو إنجازات الموظف من حيث تأهيله لنفسه باستمرار خاصة في مجال العمل ، كحضوره دورات تدريبية ، أو متابعته للدراسة والحصول على نتائج جيدة .

٣ - نظام يجمع بين الأقدمية والجدارة:

إذ أن هذا النظام يسمح بالترقية حسب الأقدمية بالنسبة للوظائف الدنيا ، بينما يربط هذه الشرط بشرط الجدارة كأساس للترقية في الوظائف العليا .

الفصل الخامس

سمات نظم التعيينات في أجهزة الأمن العربية

- أولاً : معايير تقييم نظم التعيينات .
- ثانياً : مزايا نظم التعيين .
- ثالثاً : الثغرات في نظم التعيين .

•

•

الفصل الخامس

سمات نظم التعيينات في أجهزة الأمن العربية

يقدم هذا الفصل نتائج تحليل المضمون لنظم التعيين في الأجهزة الأمنية العربية، وصولاً إلى مؤشرات رئيسة عن مدى التزام هذه النظم بالمعايير التي تم اشتقاقها من الإطار المرجعي في الفصول الأولى من هذه الدراسة. وسيتم عرض هذه المؤشرات والشواهد في محورين هما: المزايا وهي تمثل شواهد اعتماد المعايير ثم الفجوات وتمثل شواهد على غياب وجود المعايير في النظم محل البحث، كما هي ملخصة في الجدولين رقم (٤) ورقم (٥) والذي سيأتي الحديث عنهما لاحقاً.

نعرض في هذه الفصل سمات نظم التعيينات المشمولة في عينة الدراسة ضمن ثلاث محاور يقدم المحور الأول معايير قياس كفاءة تقنيات نظم التعيينات، ثم يقدم المحور الثاني مزايا نظم التعيينات، وأخيراً يقدم المحور الثالث الفجوات في هذه النظم.

أولاً: معايير تقييم نظم التعيينات

يتضمن الإطار المعياري لتقويم تقنيات التعيينات ثلاث مجموعات من المعايير هي:

١ - معايير الاستقطاب:

وهي الأسس التي تحدد أساليب الحصول على الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية كما ونوعاً ويشمل ذلك:

- أ - تحديد مواصفات الوظائف الشاغرة من حيث المهام والمسؤوليات والصلاحيات . . . الخ . والمؤهلات والمهارات المطلوبة في شاغليها العلمية والفنية واللياقة البدنية . . الخ .
- ب - تحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية ومنها المهارات الداخلية والخارجية وبما يتفق مع متطلبات الأجهزة الأمنية مثل المعاهد والكليات المتخصصة بالدراسات الامنية .
- ج - تحديد طرق الاستقطاب التي من شأنها الوصول إلى أكبر عدد من المؤهلين والقادرين والراغبين بالعمل في الأجهزة الأمنية .

٢ - معايير الاختيار:

وهي المعايير والأسس التي يقاس على أساسها مدى معالجه نظم التعيينات وتحديداتها للأسس والمبادئ والتقنيات الخاصة بسلامة وكفاءة عملية إنتقاء الأفراد والمفاضلة بين المتقدمين للعمل بشكل عادل وموضوعي ومن تلك المعايير:

أ - وضوح إجراءات التقدم بالطلبات والخطوات الأساسية لذلك والاستمارات المعتمدة والوثائق المطلوبة لضمان توفر كل البيانات المطلوبة للمفاضلة بين المتنافسين .

ب - تحديد إجراءات المفاضلة والهيئة المنوط بها هذه المسؤولية .

ج - تحديد متطلبات قرار التعيين ، وبخاصة ما يتصل بالجهة المخولة باصدار قرار التعيين ، ثم بيان متطلبات توثيق القرار وصيغة قرار التعيين التي من شأنها ضمان وضوح حقوق وواجبات طرفي التعاقد .

٣ - التثبيت:

إذ لا بد من وضوح المدة اللازمة لتبين مدى صلاحية الموظف للوظيفة

وبالتالي اتخاذ خطوات أخرى باتجاه تثبيته وتأهيله باستمرار أو تجديد فترة التجربة، أو إنهاء الخدمة.

ثانياً: مزايا نظم التعيين

أظهر تحليل مضمون نظم التعيين في عينة البحث كما هو مثبت في الجدول رقم (٤) اهتماماً عالياً بالمعايير الآتية:

١ - توصيف الوظائف وتحديد شروط التعيين ومتطلباته:

تضمنت جميع نظم التعيين مواداً وفقرات وبنوداً توضح شروط التعيين والمؤهلات المطلوبة لإشغال مختلف الوظائف. وتميزت معظم هذه النظم بتحديد تفاصيل المؤهلات المطلوبة وبخاصة ما يتصل باللياقة البدنية والصحة العقلية والنفسية والفئة العمرية.

٢ - مصادر التوظيف:

اعتمدت (٨٣٪) من نظم التعيين في الدول عينة البحث على كليات وأكاديميات أو مدارس الشرطة مصدراً أساساً لتعيين رجال الأمن في الأجهزة الأمنية العربية، مما يوضح أن هناك اهتماماً خاصاً ومميراً يتفق مع طبيعة المهام والمسؤوليات التي يتحملها المنتسبون لهذه الأجهزة

٣ - قرار التعيين:

تضمنت جميع نظم التعيين في الدول عينة البحث بنوداً ومواداً خاصة بمسألة إصدار قرار التعيين وعقد العمل أو أصول التعاقد بين الأجهزة الأمنية وبين المعينين فيها. وذلك على الرغم من أن كلمة التعاقد لم ترد صراحة، إلا في حالات تعيين الأجانب. حيث تم تحديد حقوقهم وواجباتهم ومدة عملهم وشروط التجديد وفترة التعاقد.

الجدول رقم (٤)
كفاءة نظم التعميم في الأجهزة الأمنية العربية

التثبيت	التجربة والتثبيت		التعميم				الاستقطاب			الدولة
	تعديل الوظيفة	التوجيه	القرار	المفاضلة	الاجراءات	الطرق	المصادر	التوصيف		
*			*		*	*		*		قطر
*		*	*	*	*	*	*	*	*	سلطنة عمان
		*	*				*	*	*	الامارات العربية
*			*				*	*	*	السودان
*		*	*				*	*	*	الأردن
*		*	*	*			*	*	*	لبنان
٨٧٪	—	٦٦٪	١٠٠٪	٣٣٪	٣٣٪	٣٣٪	٨٣٪	١٠٠٪		المجموع

٤ - متطلبات التطبيع الوظيفي:

أظهرت (٦٦٪) من معظم أنظمة التعيين في الدول عينة البحث أن هناك اهتماماً بمتطلبات التطبيع ، وذلك بتأكيداً على مسألة تأدية القسم أو اليمين) كشرط أساس لمباشرة العمل حيث حددت هذه النظم صيغة القسم وأكدت على التوثيق التحريري لذلك وبالتوقيع على ذلك .

٥ - مدة التجربة:

تضمنت (٨٣٪) من نظم التعيين في الدول عينة البحث مواداً وبنوداً أساسية حول مدة التجربة لرجال الأمن العام أفراداً وضباطاً وهي في الغالب سنة تقويمية قابلة للتمديد ستة أشهر . وهناك اختلافات بسيطة في تحديد هذه النظم لطبيعة مدة فترة التجربة فهي في بعض النظم فترة عمل تحت التجربة ، بينما هي في نظم أخرى صيغة دورة تدريبية ، ودول أخرى غيرها جمعت ما بين الصيغتين .

ثالثاً: الثغرات في نظم التعيين

يبين تحليل المضمون لنظم التعيين في الدول عينة البحث وكما يبين الجدول رقم (٤) أن هناك ثغرات وعدم تطبيق لبعض المعايير الأساسية للتعين وفي مجالات ثلاث من أصل خمسة مجالات وعلى النحو التالي :

١ - الاستقطاب:

تعاني نظم التعيين من قصور اهتمام في مجال الإعلان عن الوظائف الشاغرة . حيث يتبين أن نحو حوالي (٣٣٪) من الدول عينة البحث أنها تتبع سبيل الاعلان عن الوظائف الشاغرة . كما أن هناك اعتماداً غالباً على

المصادر الذاتية للتعين مثل الكليات والمعاهد المتخصصة باستثناء (٣٣٪) منها تعتمد المصادر الخارجية للتعين إضافة للمصادر الذاتية .

٢ - الانتقاء:

إن محور الاختيار والتوظيف هو الأقل حظاً في بنود فقرات نظم التعين . إذ لم تحدد الأ (٣٣٪) من الدول عينة البحث صيغ وإجراءات التقدم للوظائف، وإجراءات المفاضلة بين المتقدمين من امتحانات ومقابلات أو الجهة المختصة بإصدار قرار التعين وفقاً للمستويات الوظيفية للمرشحين للتعين .

٣ - الثبوت ومدة التجربة:

لم تتناول كافة نظم التعين في الدول عينة البحث مسألة تكييف الوظيفة للموظف أي إعادة توصيفها وفقاً للمعطيات التي تدل عليها فترة التجربة، ولم يكن هناك إلا في (١٧٪) من الدول عينة البحث صيغة واضحة لقرار الثبوت، ولم تهتم الأ (٣٣٪) من نظم التعين بمسألة التأهيل والمتمثلة بالدورات التدريبية المتخصصة .

٤ - خلاصة:

يمكن القول بأن جل اهتمام نظم التعين انحصر في مسألتها توصيف الوظائف، ومصادر التوظيف، إضافة إلى توضيح صيغة قرار التعين، ومسألة الثبوت، ومدة التجربة، والتأكيد على أداء القسم . ومقابل ذلك فليس هناك اهتمام كاف فيما يتصل بطرق الاستقطاب وإجراءات التقديم والمفاضلة بين المتقدمين، الوظيفي، وصيغ الثبوت .

الفصل السادس

سمات نظم الترقيات في أجهزة الأمن العربية

- أولاً : معايير نظم الترقيات .
- ثانياً : مزايا نظم الترقيات .
- ثالثاً : الثغرات في نظم الترقيات .

•

•

الفصل السادس

سمات نظم الترقيات في أجهزة الأمن العربية

يقدم هذا الفصل نتائج تحليل المضمون لنظم الترقية (وعلى غرار ما تم بشأن نظم التعيين) في ضوء المعايير الموضوعية لنظم الترقية وهي على النحو التالي :

أولاً: معايير نظم الترقيات و تشمل :

- ١- تحديد فرص الترقية المتاحة في الكادر أو الملاك الوظيفي .
- ٢- وضوح إجراءات الترقية بما يضمن العدالة وتكافؤ الفرص .
- ٣- إجراءات وصيغ المفاضلة بين المرشحين للترقية سواء بالنسبة للمعايير أو الهيئات التي تنظر في الترقية .
- ٤- وضوح الجهة صاحبة القرار في الموضوع لكل مستوى من المستويات الوظيفية .
- ٥- وجود آليات محددة لمتابعة تكييف الموظف مع الوظيفة الجديدة التي ترقى إليها .

ثانياً: مزايا نظم الترقيات

يظهر تحليل مضمون نظم الترقيات في الدول عينة البحث وكما هو مفصل في الجدول رقم (٥) تميز هذه النظم بالالتزام الواضح بالمعايير الجوهرية المطلوبة لتأمين الكفاءة على النحو التالي :

الجدول رقم (٥)
كفاءة نظم الترقيات في الاجهزة الامنية العربية

الدولة	التحديد المسبق لفرص الترقية	اجراءات الترشيح للترقية	صنغ المفاضلة ومعايرها	اصدار وصنغ قرار الترقية	صنغ التطبيع للوظيفة الجديدة
قطر	*	*	*	*	*
سلطنة عمان		*			
الامارات العربية	*	*	*	*	
السودان	*			*	
الاردن	*	*	*	*	
لبنان	*	*	*	*	*
المجموع	٤ (٪٦٦)	٥ (٪٨٣)	٤ (٪٦٦)	٥ (٪٨٣)	٢ (٪٣٣)

١ - تتميز نظم الترقيات بوجود بنود وفقرات تحدد فرص الترقية المتاحة وبشكل مسبق . إذ أكدت (٦٦٪) من هذه النظم على أهمية وجود الشواغر وعرضها في قوائم أو جداول الترشيح للترقية التي تضم أسماء الأشخاص المرشحين للمناصب الشاغرة .

٢ - تحدد غالبية الترقيات في الدول العربية كما تعكسها العينة أن (٨٣٪) من هذه النظم تحدد وبشكل واضح إجراءات الترشيح للترقية والشروط الأساسية للترقية وبشكل خاص شروط الأقدمية والكفاءة واجتياز دورات متخصصة .

٣ - يظهر تحليل مضمون نظم الترقيات بأن ثلثي هذه النظم (٦٦٪) تحدد معايير وصيغ للمفاضلة والانتقاء للترقية . إذ يتم إسناد هذه المسؤولية إلى لجنة خاصة بالترقية . ومن أهم معايير المفاضلة نتائج التقارير السنوية لتقييم الأداء ، ونتائج الفحوصات الصحية ، ومدة الخدمة (الأقدمية) في الوظيفة الحالية . وإضافة لذلك فإن بعض النظم أفردت شروطاً إضافية أخرى مثل مباراة الكفاءة للمرشحين ، والتميز والبطولة في أداء الواجبات واعتبارها أساساً لتقليص المدة اللازمة لتحقيق الترقية .

ثالثاً: الثغرات في نظم الترقيات

يُستخلص من تحليل المضمون للأنظمة الخاصة بالترقيات وكما يوضح الجدول رقم (٥) الوارد سابقاً وجود عدد من الثغرات فيما يتصل بنظم الترقيات وعلى النحو التالي :

١ - نقص الاهتمام الكافي بمسألة التطبيع للوظيفة الجديدة . إذ لم يتضمن إلا (٣٣٪) من النظم المبحوثة بنوداً تتصل بصيغ التطبيع للوظيفة الجديدة

- من خلال التدريب اللازم والذي يؤهل المرشح للترقية للمهام الجديدة على شكل دورات تدريبية عامة وليست دورات متخصصة .
- ٢- على الرغم من أن ثلثي نظم الترقيات كما دلت عليها عينة البحث اهتمت بالتحديد المسبق لفرص الترقية غير أن معظم هذه النظم اقتصرت البنود الواردة فيها على المراكز الشاغرة في جداول التشكيلات (الملاكات) دون تحديد أسس الوصول إلى هذه الشواغر في هيكل الوظائف الأمنية أو في تحضير جداول أو قوائم الترقية باستثناء نظامين من نظم الترقية .
- ٣- جاءت الفقرات الخاصة بصيغ المفاضلة بين المرشحين للترقية متباينة بين نظم الترقيات في الدول ضمن عينة البحث . فقد وضع نظامان فقط منها مسألة إسناد مهمة المفاضلة إلى لجنة مختصة ، أما أسس الترقية فقد أشار نظامان من الأنظمة المبحوثة إلى مسألة الفحص الطبي ، وثلاثة أنظمة إلى اعتماد تقارير الأداء في المفاضلة ، ونظام واحد إلى معيار مباراة الكفاءة والأعمال المتميزة أو البطولة كمعايير للمفاضلة في الترقيات . ويعني ما تقدم ذكره عدم تكامل معايير المفاضلة في نظم الترقيات وعدم وجود إجراءات واضحة للمفاضلة .
- ٤- اقترن الاهتمام بتحديد جهة إصدار قرار الترقية بغياب صياغة محددة لاوامر الترقيات وما تتضمنه من معلومات .

المقترحات والتوصيات

يعد تطوير نظم التعيين والترقية مدخلا أساسياً لتنمية الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية العربية . وفي ضوء ما تبين في هذه الدراسة من إيجابيات ومن ثغرات في هذه المجالات ، فإن بالإمكان عرض بعض المقترحات التي من شأن الأخذ بها تعزيز الايجابيات والمزايا ، وكذلك الإشارة لبعض الثغرات لتلافيها . وفيما يلي أهم المقترحات :

أولاً: مقترحات تتصل بتطوير كفاءة نظم التعيين

ضرورة اهتمام نظم التعيين بتحديد مصادر التوظيف والأجهزة الأمنية وعلى وجه الخصوص الجامعات والمعاهد والمراكز المتخصصة . وعلى الرغم من أن غالبية النظم في الدول العربية أكدت على اعتماد كليات ومدارس الشرطة مصدراً أساساً لتعيين الضباط ، إلا أنها لم تعط اهتماماً واضحاً في تحديد مصادر الحصول على الأفراد ، ولا على الإداريين والاستشاريين في مجالات الأمن العام ، الأمر الذي يعني ضرورة الالتفات إلى هذا الموضوع .

- ١ - ضرورة تحديد طرق استقطاب القوى البشرية المؤهلة للعمل في أجهزة الأمن العام من خلال وسائل إعلان معروفة ومحددة وبصيغ معروفة وواضحة ومحددة أيضاً .

- ٢ - تطوير إجراءات التعيين من نماذج واستمارات طلبات التعيين ومرفقاتها بشكل يسهل استخدام الحاسوب والبرمجيات الجاهزة في معالجتها .
- ٣ - تحديد الهيئات واللجان الخاصة بالمفاضلة بين المرشحين من خلال اعتماد الاختبارات والمقاييس المناسبة .

- ٤ - تحديد الجهات صاحبة الحق والمخولة بإصدار قرار التعيين لكل مستوى من المستويات الوظيفية ، وصيغ قرارات التعيين وصيغة عقود العمل .

- ٥- الاهتمام بإيجاد نماذج لمباشرة العمل ، وتحديد ما يلزم عمله للموظف الجديد الذي يلتحق بالعمل من دورات تدريبية توجيهية وتعريفية تساعد الموظف على معرفة حقوقه وواجباته والعلاقات الوظيفية .
- ٦- الاهتمام بإيجاد آلية لمتابعة أداء الموظف الجديد أثناء فترة التجربة وشروط تمديدها وشروط التثبيت في الخدمة ، أو إنهائها .
- ٧- النظر في إعادة تبويب المواد والبنود التي تتصل بنظم التعيينات في المحاور الأساسية المعروفة ضمن الإطار المعياري المحدد في سمات نظم التعيين ، لضمان التسلسل المنطقي فيها وفقاً لتدرج الفعاليات الأساسية لعملية التعيين .

ثانياً: مقترحات تتصل بتطوير كفاءة نظم الترقية

- ١- ضرورة الاهتمام بأن تتضمن نظم الترقيات تحديداً لصيغ الوصول إلى تحديد فرص الترقية بشكل علمي بما يضمن عدم ترهل هيكل الوظائف وما يرافقه من اختلال الهيكل الوظيفي .
- ٢- ضرورة تحديد صيغ وإجراءات ترشيح المستحقين للترقية وشروط الاستحقاق للترقية بما في ذلك نماذج الترشيح النمطية التي تتضمن كافة البيانات الأساسية المطلوبة للمفاضلة بين المتقدمين أو المرشحين للترقية .
- ٣- ضرورة تحديد الجهات المخولة باصدار قرار الترقية لكل مستوى من المستويات الوظيفية ، إلى جانب تحديد صيغ موحدة ونموذجية لقرارات الترقية .
- ٤- إهتمام نظم الترقيات بتحديد مواد وبنود تنظم استقبال الموظف وتأهيله استعداداً لتحمل مسؤوليات المنصب الجديد ، وتنظيم مدة التجربة فيه ، وصيغ التثبيت أو فترة التجربة .

٥ - ضرورة توحيد نظم الترقيات بحيث تتسلسل على شكل مواد وبسود تتفق مع تدرج الفعاليات الأساسية التي تمر فيها عملية الترقية .

ثالثاً: توصيات عامة

يمكن وعلى ضوء ما تقدم أن نشير إلى مجموعة من التوصيات يمكن أن تكون مفيدة لأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية في مساعيها وجهودها الطبية والمعروفة نحو تطوير أداء أجهزة الأمن العربية ، ومن ذلك :

- ١ - إعداد دليل نموذجي لوصف الوظائف للعاملين في أجهزة الأمن العربية مما يساعد في اختيار وانتقاء العاملين بشكل علمي .
- ٢ - تصميم هيكل ووظائف معياري كمرشد في تشكيلات الأجهزة الأمنية العربية . إذ يمكن برمجة هذا الهيكل على الحاسوب مما يوفر إطاراً علمياً وعملياً دقيقاً لتحديد الاحتياجات من القوى البشرية .
- ٣ - إستكمال الدراسة الحالية بدراسة الأنشطة الأساسية الأخرى في إدارة الموارد البشرية وعلى وجه الخصوص دراسة :
 - أ - تقنيات تخطيط الموارد البشرية (تحليل العمل وتقييمه وتحليل قوة العمل ، والتوصيف وإعداد هيكل الوظائف) .
 - ب - تقنيات تنمية الموارد البشرية ومن ذلك (نظم تقييم الأداء ، ونظم التدريب ، ونظم الحوافز والخدمات) .
- ٤ - تصميم برمجيات محوسبة خاصة بأنشطة إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية العربية لتسهيل مكثته العمل في هذه الإدارات ومن ثم توزيعها على الأجهزة الأمنية العربية بما يحقق الفائدة .
- ٥ - تصميم أطر عامة تساعد إدارات الأجهزة الأمنية العربية في رسمها

لسياسات إدارة الموارد البشرية فيها وكذلك في إعداد الاستراتيجيات
القادرة على تنمية هذه الموارد وفقاً للاحتياجات المستقبلية على مستوى
كل قطر من الأقطار العربية .

•

المراجع

أولاً: المراجع العربية.

١ - حسن ، محمد الحربي . «استخدام هيكل الوظائف للمواءمة بين الفرد والمنظمة» . مجلة تنمية الرافدين ، العدد ٣٧ ، جامعة الموصل ، ١٩٩٢ م .

٢ - القريوتي ، محمد قاسم . إدارة الأفراد . عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع ، ١٩٩٠ م .

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1 - Beach, Dale S. Personnel: The Management of People at Work.
- 2 - Bloch, Peter B. & David Specht, Neighborhood Team Policing. National Institute of Law Enforcement and Criminal Justice, Law Enforcement Assistance Administration, U.S. Department of Justice, 1973.
- 3 - Bopp, Willam J. Police Administration: Selected Readings. Boston: Holbrook Press Inc., 1975.
- 4 - Gourley, Douglas G. & Allen P. Bristow. Patrol Administration. 2nd ed. springfield, III, Charles C. Thomas Publisher, 1974.
- 5 - Lannone, N.F. Supervision of Police Personnel. 2nd ed. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, Inc., 1975.
- 6 - Milward, E.E. (Editor). Organization and Methods: A Service to Management. New York & London: MacMilan & LTD, 1964.
- 7 - Robbins, Stephen P. Personnel: The Management of Human Resources. Englewood Cliffs, N.J.,: Prentice-Hall, 1978.
- 8 - Tracy, William R. Human Resources Management & Development Handbook. New York: American Management Association, 1985.

- 9 - Weston, Paul B. Police Organization and Management. Pacific Palisades, Calif.: Goodyear Publishing Co., 1976.
- 10 - Wilson, O.W. & Roy Clinton McLaren. Police Administration. London: McGraw-Hill Book Company, 1975.

الاحراج الفني والطباعة . مطبع أكاديمية نايك العربية للعلوم الأهلية . الرياض . هاتف : ٢٤٦٠٠٤٥

ردمك: ٦ - ٢٨ - ٧٢٥ - ٩٩٦٠